



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Facultad de Educación

Unidad de Posgrado

Relación entre planificación estratégica y gestión del conocimiento en docentes de las academias Saco Oliveros

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con
mención en Planeamiento Estratégico y Proyectos de Inversión en
Educación

AUTOR

Fiorella GOMEZ ZUÑIGA

ASESOR

Manuel TORRES VALLADARES

Lima, Perú

2018

Índice

Páginas

Resumen	4
Abstract	5
Introducción	6
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1. Fundamentación y Formulación del Problema	10
1.1 Formulación del Problema	14
1.1.1 Problema General	14
1.1.2 Preguntas Específicas	14
2. Objetivos	17
2.1 Objetivo General	17
2.2 Objetivos Específicos	17
3. Justificación	19
4. Hipótesis	21
4.1 Hipótesis Generales	21
4.2 Hipótesis Específicas	21
5. Identificación de Variables	23
5.1 Variable Independiente	23
5.2 Variable Dependiente	23
5.3 Variables Intervenientes	23
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
1. Antecedentes de la investigación	24
2. Bases Teóricas	29
2.1 Estrategia	29
2.2 Planificación	30
2.3 Planificación Estratégica	32
2.4 Componentes de la Planificación Estratégica	34
2.5 Etapas de la Planificación Estratégica	36
2.6 Modelos de la Planificación Estratégica	37

2.7 Conocimiento	38
2.8 Gestión del conocimiento	40
2.9 Objetivos y beneficios de la Gestión del Conocimiento	42
2.10 Dimensiones de la Gestión del Conocimiento	45
2.11 Definición de Términos Básicos	48
CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
1. Operacionalización de Variables	52
2. Tipificación de la Investigación	53
2.1 Diseño de la investigación	54
3. Estrategia de Prueba de Hipótesis	54
4. Población y Muestra	55
4.1 Población	55
4.2 Muestra	55
5. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	58
6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	64
CAPÍTULO IV: TRABAJO DE CAMPO Y PROCESO DE CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS	
1. Presentación, Análisis e Interpretación de los datos	68
1.1 Prueba de bondad de ajuste de Kolmogorov Smirnov	68
1.2 Análisis Correlacionales	70
2. Proceso de Prueba de Hipótesis	75
2.1 Contrastación de Hipótesis	75
3. Discusión de los Resultados	78
4. Adopción de Decisiones	83
Conclusiones	84
Recomendaciones	86
Referencias Bibliográficas	88

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo central establecer si la planificación estratégica se encuentra relacionado con la gestión del conocimiento en una muestra de docentes de las academias Saco Oliveros en sus cinco sedes. Se utilizó un diseño no experimental correlacional, con una muestra de 101 docentes a quienes se les aplicó dos instrumentos de evaluación: el Cuestionario de Planificación Estratégica de Manuel Torres, y el Cuestionario de Gestión del Conocimiento de Liliana Pedraja. Estos instrumentos fueron sometidos a los análisis respectivos que determinaron que las pruebas son válidas y confiables. Los resultados indican que existen correlaciones significativas y positivas entre la planificación estratégica y la gestión del conocimiento en los docentes de la muestra. Así mismo se pueden apreciar la existencia de correlaciones entre las dimensiones de la planificación estratégica y las dimensiones de la gestión del conocimiento. Se encuentra igualmente, que los docentes de las sedes de Arenales y Bertonelli presentan mejores niveles de planificación estratégica y gestión del conocimiento que los docentes de las otras sedes.

Palabras clave: Planificación Estratégica, Gestión del conocimiento, Calidad educativa, compromiso organizacional, satisfacción laboral.

ABSTRACT

The current investigation has as main objective to establish if Strategic Planning is related to Knowledge Management in a sample of teachers from the Saco Oliveros academies (five venues). A non-experimental correlational design was used with a sample of 101 teachers to whom two instruments of evaluation were applied: the Questionnaire of Strategic Planning of Manuel Torres, and the Questionnaire of Knowledge Management of Liliana Pedraja. These instruments were submitted to the respective analyses that determined the tests are valid and reliable. The results show that significant and positive correlations exist between Strategic Planning and Knowledge Management in the sample's teachers. Moreover, it is possible to appreciate the existence of correlations between the dimensions of Strategic Planning and the dimensions of Knowledge Management. It is also found that the teachers from the venues of Arenales and Bertonelli have better levels of Strategic Planning and Knowledge Management than the teachers from the other venues.

Key words: Strategic Planning, Knowledge Management, Educative Quality, Organisational Commitment, Labour Satisfaction.

INTRODUCCIÓN

Desde las épocas de la gran revolución industrial el hombre era considerado como un elemento reemplazable en el proceso productivo. Es decir tenía la misma consideración que una máquina o parte de ella, por lo que se podía prescindir o reemplazar de acuerdo al criterio de los empresarios. Sin embargo los sucesivos cambios que se empiezan a producir a partir de la segunda mitad del siglo XX, sobre todo a nivel de las organizaciones, se empieza a cambiar la concepción sobre el trabajador y progresivamente se fue cambiando la gestión de los empleados, empezando a considerarlos como parte fundamental de la organización.

En este novedoso escenario a nivel organizacional, se fueron construyendo nuevos modelos y teorías en el campo de la gestión, que aplicadas a las organizaciones van a ofrecer resultados bastante buenos para el mundo empresarial, por lo que se empieza a extender a todas partes del mundo. Estos nuevos modelos y teorías hacen referencia, fundamentalmente, al desarrollo del conocimiento y su adecuada gestión que tiene como propósito reunir, analizar, almacenar y compartir el conocimiento e información existente en la organización, de tal manera que pueda mejorarse la calidad de las decisiones que se adoptan, al garantizar que aquellos a quien corresponde tomarlas, disponen de información segura y fiable.

Así pues, el conocimiento ha pasado a considerarse como un activo intangible de fundamental importancia para las organizaciones, por lo que su tratamiento merece especial consideración sobre todo porque la velocidad en su actualización es permanente y muy rápida. En este proceso los trabajadores adquieren un papel activo y central, pues el conocimiento nace, se desarrolla y cambia a partir de ellos. Esto explica porque la importancia de los trabajadores es cada vez mayor. Los empleadores tienen que cambiar necesariamente la forma de vincularse con los empleados y valorar en el desempeño, el real aporte que ellos hacen a la empresa.

En los momentos actuales los planes estratégicos que se desarrollan en las organizaciones demandan el compromiso y participación activa de los colaboradores, para generar el conocimiento necesario a fin de alcanzar las metas fijadas a principio de cada proceso. Bajo estas circunstancias es que aparece la planificación estratégica como un elemento fundamental al interior de las organizaciones en la medida de que está vinculada a las acciones que se van a realizar para alcanzar los objetivos organizacionales y una de ellas es, precisamente, la gestión del conocimiento.

El planeamiento estratégico desarrollado en la organización tiene como uno de sus fundamentos para el éxito del mismo, mantenerse bastante ligado a la gerencia de tal manera que pueda ser capaz de transformar la visión y misión en los resultados deseados por la organización. De esta manera se va a reducir

el tiempo operativo, igualmente el número de conflictos y lograr la participación activa de los colaboradores en la perspectiva de lograr el futuro planteado.

En la medida de que la planificación estratégica se ha convertido en un recurso destinado a favorecer el desarrollo humano, el presente trabajo de investigación tiene como uno de sus propósitos promoverlo, en el afán de transformar y favorecer el trabajo en equipo, que sin duda, debe contribuir a que las instituciones educativas de cualquier nivel operen correctamente, cumpla sus fines, logre su visión y sea sostenible en el tiempo.

La presente investigación se organiza en cuatro capítulos: en la primera se expone el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación, las limitaciones de la investigación y los antecedentes.

En el segundo capítulo se presenta el marco teórico con sus fundamentos teóricos y las definiciones de términos básicos. En el tercer capítulo se expone la metodología, las hipótesis la población y muestra, el diseño utilizado, los instrumentos de recolección de datos y las técnicas estadísticas.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados de la investigación, los mismos que dan cuenta de los hallazgos logrados con sus respectivos análisis y la discusión de los resultados, luego se exponen las conclusiones y recomendaciones y se termina con la Bibliografía.

El presente trabajo de investigación es susceptible de seguir mejorando, por ello vamos a seguir insistiendo en el desarrollo del mismo, de manera tal que se pueda ir perfeccionando y aplicando a la realidad de nuestras instituciones educativas en la perspectiva de lograr la ansiada calidad que hoy se les exige.

La Autora.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Fundamentación y Formulación del Problema

El proceso de globalización ha obligado a las diversas organizaciones a implementar estrategias de adaptación que les permitan adecuarse rápidamente a la velocidad de los cambios que ocurren como consecuencia del desarrollo veloz de la ciencia y la tecnología. En este contexto las instituciones educativas tienen la tarea de transformarse no solo para estar a tono con los nuevos tiempos sino también, para cumplir adecuadamente las funciones de docencia, investigación y extensión que le corresponde, en tanto es la institución responsable de la formación y capacitación de los niños y adolescentes que posteriormente serán los que tengan en sus manos el destino de la nación. Desde este punto de vista, tanto los directivos como los

docentes, al igual que las instituciones educativas, deben adaptar sus funciones a dichas situaciones de cambio, a fin de alcanzar los objetivos de la escuela.

Las funciones gerenciales del director en las instituciones, particularmente, las educativas, constituyen un factor clave en el logro de los objetivos que se han propuesto. Al respecto Chiavenato (2006; p. 146) afirma, “la gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos”. A este propósito se hace necesario que el director de las instituciones educativas posea el conocimiento, las habilidades, destrezas y los atributos necesarios para entender y desarrollar las instituciones educativas de manera tal que permita atender todas tareas que están vinculadas con el desarrollo de las mismas.

Santos (1999), citado por Morales (2011, p. 37), define la planificación como “un proceso mediante el cual las instituciones educativas piensan anticipadamente las acciones que van a desarrollar para alcanzar los objetos que se han fijado e involucrado en un trabajo que debe comprender: misión, fijación de los objetivos, planes para alcanzarlos, selección de actividades y control”. En tanto el director de escuela, como autoridad a cargo de la institución, es quien tiene la obligación, conjuntamente con sus colaboradores más cercanos, de asumir las tareas de planificación de todo el proceso

educativo del año escolar. El manejo de estas actividades va a permitirle desarrollar y ejecutar con altos niveles de eficacia el trabajo directivo y encaminarlo hacia el logro de las metas y los objetivos planteados por la institución.

De todas las tareas que le compete al director, emerge como la más importante la Planeación Estratégica, ya que con ellas es posible identificar las necesidades de la institución educativa, su misión y visión que le va a permitir orientar los recursos y las actividades hacia el logro de los objetivos propuestos. Todo esto en virtud a que la planeación estratégica proporciona el pensamiento que ha de guiar cada actividad a lo largo de un periodo y por supuesto que debe evaluar las condiciones de las instituciones mediante la realización de los respectivos FODA, en la perspectiva de saber que obstáculos vencer y que oportunidades aprovechar para alcanzar los objetivos propuestos.

En síntesis los directores de las escuelas, deben estar lo suficientemente preparados como para poder promover e implantar los cambios que les corresponden dada su condición de encargados de la gestión de las instituciones educativas, de manera tal que se pueda lograr la calidad educativa que, finalmente, es el objetivo principal de todas las instituciones educativas y por cierto, de la gestión del director. En esta perspectiva una de las habilidades básicas que debe tener el director, es saber gestionar el conocimiento pues eso permitirá que señale las tareas que permitan el

desarrollo y trasmisión de ese conocimiento a todos los docentes y a los estudiantes.

Las ventajas que proporciona la Gestión del Conocimiento, llevan inevitablemente al desarrollo personal, pero también al desarrollo social y profesional al permitirle a los sujetos afianzar sus competencias profesionales, compartir los conocimientos y lograr importantes niveles de satisfacción al estar en posición de conocimiento e información de primer orden.

En este contexto se plantea una exigencia ineludible a las instituciones educativas de todos los niveles y es el de transformarse en organizaciones que aprenden, que intercambian conocimiento entre sus colaboradores, para lograr ventajas competitivas. Lo contrario a ello es que se queden en el camino como instituciones que están fuera de la sociedad del conocimiento. Estas exigencias alcanzan también a los docentes quienes están obligados a adecuarse lo más rápidamente posible a las diversas situaciones de cambio que ocurren, por lo que se tienen que convertir en aprendices estratégicos capaces de generar y compartir conocimiento con sus alumnos en la perspectiva de formar aprendices autónomos. Lo contrario a esto sería dejar de ser útiles en la sociedad del conocimiento.

Las instituciones educativas tiene hoy la obligación de formar a sus alumnos para que se puedan enfrentar con éxito a la vida en un momento en el que se producen constantes y muy rápidas transformaciones tecnológicas y

económicas, que afectan al ser humano en cualquier etapa de la vida. Sin embargo y a pesar de los avances a nivel de la ciencia y la tecnología, la situación de la educación en nuestro país sigue siendo dramática. El Perú se ve enfrentado a un problema recurrente como es el del déficit de infraestructura educativa. Según cifras del Ministerio de Educación (Minedu), en el año 2014, solo el 41,5% de los centros educativos públicos del país tuvo acceso a todos los servicios básicos, la gran mayoría de los cuales está en las grandes ciudades.

El problema mayor se encuentra en los sectores rurales, pues la cifra solo alcanza el 24,4%. Resolver los problemas de infraestructura de las instituciones educativas implicaría una inversión de S/.56000 millones, además de comprometer al estado para asignar por lo menos el 5% del PBI para los próximos 20 años. Los déficits que se tienen en la infraestructura, es una de las explicaciones favoritas para justificar los negativos resultados de las evaluaciones PISA 2015, puesto que a pesar de las mejoras habidas, la situación sigue siendo dramática, pues nuestro país sigue ocupando los últimos puestos a nivel mundial. Todo esto no hace sino reafirmar la necesidad de desarrollar alternativas que modifique sustantivamente el trabajo directivo y en particular la planificación estratégica, el trabajo docente y el propio desempeño de los estudiantes.

Por otro lado, Saco Oliveros es una organización educativa que ha trascendido en la educación porque ha formado a muchos estudiantes para concursar tanto

a nivel nacional como nivel internacional. Estudiantes que potencializan sus habilidades y dan lo mejor de sí. Actualmente, las academias Saco Oliveros gozan de éxito y ello se evidencia en los masivos ingresos y primeros puestos que se respalda con la experiencia adquirida durante 20 años. Por ello, es muy importante que haya una buena planificación estratégica, de modo que, garantice la adecuada gestión del conocimiento.

En este contexto es que se plantea la presente investigación cuyo propósito fundamental es establecer las probables relaciones que pueden existir entre la planificación estratégica y la gestión del conocimiento en docentes de las Academias Saco Oliveros, con la finalidad de buscar alternativas viables que nos sirvan para mejorar la calidad de estas instituciones y adecuarlo a las exigencias que demanda el mundo de hoy.

1.1 Formulación del Problema

1.1.1 Problema General

- ¿Qué relación existe entre la Planificación estratégica y la gestión del conocimiento en docentes de las Academias Saco Oliveros 2017?

1.1.2 Problemas Específicos

- ¿Qué relación existe entre la dimensión Proceso de planificación de la Planificación Estratégica y la Gestión del conocimiento en docentes de las Academias Saco Oliveros 2017?
- ¿Qué relación existe entre la dimensión Visión de la Planificación Estratégica y la Gestión del conocimiento en docentes de las Academias Saco Oliveros 2017?
- ¿Qué relación existe entre la dimensión Misión de la Planificación Estratégica y la Gestión del conocimiento en docentes de las Academias Saco Oliveros 2017?
- ¿Qué relación existe entre la dimensión PEI de la Planificación Estratégica y la Gestión del conocimiento en docentes de las Academias Saco Oliveros 2017?
- ¿Qué relación existe entre la dimensión FODA de la Planificación Estratégica y la Gestión del conocimiento en docentes de las Academias Saco Oliveros 2017?

- ¿Qué relaciones existen entre las dimensiones de la Planificación Estratégica y las dimensiones de la Gestión del conocimiento en docentes de las Academias Saco Oliveros 2017?

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

- Establecer la relación que existe entre la Planificación estratégica y la gestión del conocimiento en docentes de las Academias Saco Oliveros 2017.

2.2Objetivos Específicos

1. Identificar la relación que existe entre la dimensión Proceso de planificación de la Planificación Estratégica y la Gestión del conocimiento en docentes de las Academias Saco Oliveros 2017.
2. Determinar la relación que existe entre la dimensión Visión de la Planificación Estratégica y la Gestión del conocimiento en docentes de las Academias Saco Oliveros 2017.
3. Precisar la relación que existe entre la dimensión Misión de la Planificación Estratégica y la Gestión del conocimiento en docentes de las Academias Saco Oliveros 2017.

4. Establecer la relación que existe entre la dimensión PEI de la Planificación Estratégica y la Gestión del conocimiento en docentes de las Academias Saco Oliveros 2017.
5. Identificar la relación que existe entre la dimensión FODA de la Planificación Estratégica y la Gestión del conocimiento en docentes de las Academias Saco Oliveros 2017.
6. Precisar la relación que existe entre las dimensiones de la Planificación Estratégica y las dimensiones de la Gestión del conocimiento en docentes de las Academias Saco Oliveros 2017.

3. Justificación

La importancia que tiene la planificación radica en el hecho de que tiene que ver con el ordenamiento y estructuración de las acciones a llevar a cabo con la finalidad de fin de obtener los objetivos propuestos a inicios de un periodo determinado. En este contexto la planificación estratégica en educación está orientada a dar sentido y coherencia a las actividades y el mismo desarrollo de las instituciones educativas. Para ello se requiere que esta planificación estratégica pueda estar estructurada sobre mayores niveles de autonomía en la gestión, corresponsabilidad y compromiso institucional y de la comunidad educativa, de esta manera los resultados finales de los programas educativos basados en planes estratégicos pueden ofrecer mejores resultados.

El presente trabajo de tesis tiene, igualmente, mucha importancia en la medida de que se propone brindar un conjunto de aportes que se espera puedan ser relevantes para la educación. Entre ellas tenemos:

Aporte teórico, se provee de información detallada y fundamentada sobre la base de los resultados, acerca del estado actual de la planificación estratégica y la gestión del conocimiento, ofreciendo explicaciones lo más relevantes posibles sobre estos temas, que sin duda alguna, servirán de base para el inicio de nuevas investigaciones que ofrecerán trascendentes estrategias para enfrentar los problemas de la educación en el nivel superior.

Aporte práctico, se pretende ofrecer un conjunto de datos empíricos sobre los temas de investigación realizados de manera tal que se pueda diseñar propuestas de solución oportunas, las mismas que nos ayudarán a mejorar el nivel de competitividad y calidad en el sector educación.

Aporte metodológico, la presente investigación aporta con la adecuación de dos instrumentos de medición; uno para la planificación estratégica y otro para la gestión del conocimiento, para analizar luego la relación que existe entre ambas variables en la población docente.

4. Hipótesis

4.1 Hipótesis General

- Existe una relación significativa entre la Planificación estratégica y la gestión del conocimiento en docentes de las Academias Saco Oliveros 2017.

4.2 Hipótesis Específicas

1. Existe una relación significativa entre la dimensión Proceso de planificación de la Planificación Estratégica y la Gestión del conocimiento en docentes de las Academias Saco Oliveros 2017.
2. Existe una relación significativa entre la dimensión Visión de la Planificación Estratégica y la Gestión del conocimiento en docentes de las Academias Saco Oliveros 2017.
3. Existe una relación significativa entre la dimensión Misión de la Planificación Estratégica y la Gestión del conocimiento en docentes de las Academias Saco Oliveros 2017.
4. Existe una relación significativa entre la dimensión PEI de la Planificación Estratégica y la Gestión del conocimiento en docentes de las Academias Saco Oliveros 2017.

5. Existe una relación significativa entre la dimensión FODA de la Planificación Estratégica y la Gestión del conocimiento en docentes de las Academias Saco Oliveros 2017.

6. Existen relaciones significativas entre las dimensiones de la Planificación Estratégica y las dimensiones de la Gestión del conocimiento en docentes de las Academias Saco Oliveros 2017.

5. Identificación de Variables

5.1 Variable Independiente

- Planificación estratégica

5.2 Variable Dependiente

- Gestión del conocimiento

5.3 Variables Intervinientes

- Edad
- Sexo
- Nivel socioeconómico
- Nivel de instrucción

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes de la Investigación

Nacionales

Ramírez, Y. (2015), de la Universidad de San Martín de Porres elaboró la tesis doctoral “El planeamiento estratégico y su relación con la calidad de gestión en las instituciones educativas públicas del nivel primario de Chorrillos-Lima, 2013”. El objetivo fundamental de este trabajo fue establecer la relación que existe entre el Planeamiento Estratégico y la Calidad de gestión. Esta es una investigación cuyo diseño es correlacional y toma como muestra a 04 instituciones, 94 docentes y 17 administrativos, a los cuales se les aplicó un cuestionario sobre el planeamiento estratégico que mide las dimensiones:

misión, visión, objetivos, estrategias, metas y FODA. También, se consideró en el mismo cuestionario las dimensiones de liderazgo, gestión pedagógica y académica, gestión de convivencia a los estudiantes y la gestión administrativa, y financiera. Este instrumento consta de 26 ítems y ha sido validado mediante juicio de expertos y presenta una alta confiabilidad de 0,9182. Con la presente investigación se comprobó que existe una relación directa y significativa entre el planeamiento estratégico y la calidad de gestión de acuerdo al coeficiente de Spearman.

Huamán, O. (2014) de la Universidad Nacional Federico Villarreal desarrolló la tesis “Gestión del Conocimiento y Práctica Profesional Docente en docentes de la Red de aprendizaje N° 1 Comas”. Este trabajo tuvo como objetivo fundamental determinar la correlación entre la Gestión del Conocimiento y la Práctica Profesional Docente en una muestra de docentes de la Red de aprendizaje N° 1 del distrito de Comas. En el proceso metodológico se utilizó un diseño no experimental de tipo correlacional, con una muestra de 217 docentes de los niveles de Primaria y Secundaria, a quienes se les aplicó dos instrumentos de evaluación: el Cuestionario de Gestión del Conocimiento de Manuel Torres y el Inventario de Práctica Profesional docente de Jenny Bazo Valladares. Estos instrumentos fueron sometidos a los análisis respectivos que determinaron que las pruebas son válidas y confiables. Los resultados indican que existen correlaciones significativas y positivas entre la Gestión del Conocimiento y la Práctica Profesional Docente en esta muestra de docentes (r

= 0.79). Conclusiones: Los análisis estadísticos efectuados permiten concluir que las variables en estudio están correlacionadas.

Pedraglio, D. (2013) de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - UPC desarrolló la tesis "Gestión del conocimiento en el sector construcción". Este proyecto se realizó dentro de la empresa virtual Innova-TI, de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – UPC. El objetivo estuvo centrado en recabar información actualizada de las empresas, para analizar su situación con respecto a este tipo de gestión, a través de la elaboración y aplicación de entrevistas. El siguiente paso fue determinar el nivel de aplicación en el sector y proponer sugerencias a manera de mejores prácticas para poder optimizar su uso. Como resultado de la investigación en el sector, se proporciona elementos de retroalimentación para las empresas con el fin de que estas gestionen mejor su conocimiento, es decir, obtengan mayores beneficios de sus recursos. El estudio pretende ayudar a empresas de otros sectores por la similitud en los procesos de la gestión del conocimiento.

Ibarra, A. (2012) de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Presentó la tesis de magíster "Planeamiento estratégico y su relación con la gestión de la calidad de la Institución Educativa Kumamoto I N° 3092- Puente Piedra-Lima-año 2011". La presente es una investigación básica, correlacional causal no experimental, la muestra estuvo conformada por 65 docentes de la IE Kumamoto distribuidos de la siguiente manera: 24 primaria y 41 de secundaria. El diseño de la investigación es transeccional, correlacional, causal, bivariada,

transversal. Para la recolección de datos se confeccionaron dos cuestionarios estructurados como medición y cumplen con las cualidades de validez y confiabilidad. Los resultados obtenidos nos permiten rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis investigada pues se ha encontrado con el cálculo del chi cuadrado un valor de $2 \times = 5.45 < 2 \times t = 9.49$, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis de investigación es decir el planteamiento estratégico mejora la calidad de la IE Kumamoto N° 3092. Puente Piedra. Región Lima 2011.

Internacionales

Pérez-Soltero, A., et al (2013), de la Universidad de Sonora, México, desarrollaron la investigación “Un diagnóstico de la gestión del conocimiento en las pymes del sector restaurantero para identificar áreas de mejora en sus procesos productivos”. La presente investigación tuvo como objetivo realizar un diagnóstico para analizar los procesos de la gestión del conocimiento (GC) en las Pymes del sector restaurantero. Este estudio fue realizado en 12 empresas y se aplicaron dos tipos de cuestionarios, igualmente se realizaron un conjunto de entrevistas a los administradores y a empleados de estas empresas. Los resultados indican que los entrevistados estuvieron de acuerdo que cinco de los procesos de la GC tienen un nivel aceptable de desarrollo, mientras que los procesos menos desarrollados fueron el Almacenamiento/mantenimiento y la Medición/valoración del conocimiento. Por otro lado, entre los principales facilitadores para implementar iniciativas de GC se encuentran la disponibilidad

de los empresarios para participar; personal sensible a las necesidades de la empresa; y personal dispuesto a compartir su conocimiento. Entre las principales barreras se encuentran la resistencia al cambio; bajo nivel de conocimiento en el uso de tecnologías por parte de algunos miembros de la organización; dificultad para aceptar un plan estratégico donde se vea incluida la GC; y resistencia para documentar las buenas prácticas.

Bracho, K. y Carruyo, N. (2011), publicaron la investigación “Planificación estratégica y gestión del gerente educativo en instituciones de educación primaria”. El propósito de la investigación fue determinar la relación entre la planificación estratégica y la gestión del gerente educativo en instituciones de educación primaria de la parroquia Ricaurte del municipio Mara. El tipo de investigación fue descriptivo correlacional, bajo un diseño no experimental transeccional de campo. La población estuvo constituida por 115 sujetos entre directivos y docentes, muestra para la cual se tomó el criterio de Tamayo y Tamayo; censo poblacional. La recolección de datos se llevó a cabo a través de dos cuestionarios (Bradir) para los directivos y (Brado) para los docentes, compuesto cada uno por 42 ítems en escala tipo Likert, previamente validados. Los resultados obtenidos determinaron que la aplicación de la planificación estratégica por parte de los gerentes educativos es baja, por lo que existen deficiencias en la gestión. Puede afirmarse que existe una correlación muy alta ($r= 0.89$) entre planificación estratégica y gestión del gerente educativo en las instituciones de educación primaria de la parroquia Ricaurte del municipio Mara.

Matturro, G. (2010) de la Universidad Politécnica de Madrid, presentó la tesis doctoral “Modelo para la gestión del conocimiento y la experiencia integrada a las prácticas y procesos de desarrollo software”. En esta tesis se propone un modelo para la gestión del conocimiento y la experiencia cuyas fases y tareas se integran a las actividades de los proyectos software así como a las de mejora de las prácticas y procesos software en uso en una organización. Se propone también una herramienta para capturar los conocimientos y experiencias en forma simultánea a la realización de las actividades de proyecto. Finalmente, se presenta el estudio de caso de una implementación práctica del modelo y la herramienta propuestos. Este estudio permitió determinar que el modelo es viable de ser implementado, que su integración a las actividades de proyecto no constituye una sobrecarga de trabajo para los miembros de los equipos de proyecto, y que a partir de su aplicación es posible identificar lecciones aprendidas y mejores prácticas relativas a las prácticas y procesos software en uso en la organización.

Gutiérrez, A. (2010), de la Universidad del Zulia desarrolló la tesis de magíster “Planificación Estratégica para un Aprendizaje Significativo en la Educación de Adultos”. La presente investigación tiene como objetivo analizar la aplicabilidad de los elementos de la planificación estratégica en el proceso de enseñanza aprendizaje. La investigación es de tipo descriptiva, con un diseño no experimental y de campo, la población está conformada por un universo finito de 22 docentes. Para la recolección de datos se diseñó un instrumento, el cual fue validado mediante el juicio de expertos y una prueba piloto. Los resultados

muestran que los docentes poseen dificultad para aplicar los elementos básicos de una planificación estratégica en la educación de adultos, demostrando debilidad en cada uno de estos; requiriendo de esta manera promover el cambio en la forma de planificar en la educación de adultos. En cuanto a las características de la planificación estratégica, se observó que medianamente los docentes la practican. Por otro lado, al analizar los tipos de aprendizajes significativos, se observó que existen deficiencias al practicar los tipos de aprendizajes significativos en adultos, pues estos se observan estar ajustados a la condición pedagógica y no andragógica.

Minakata, A. (2009) publico la investigación “Gestión del conocimiento en educación y transformación de la escuela. Notas para un campo en construcción”. Este Trabajo aborda el significado de la gestión del conocimiento en la transformación de la escuela con base en el supuesto de que será en el futuro un elemento central en la transformación institucional de los planteles del sistema educativo escolar en México. La gestión del conocimiento en las instituciones escolares es un fenómeno del que se está tomando consciencia en forma reciente y del que aún no se puede hablar como un campo de conocimiento y práctica ya constituido. De ahí la relevancia de analizar en qué contexto y con qué propósitos se origina históricamente, los elementos presentes en el proceso de su constitución y cómo se incorpora al ámbito educativo y a las organizaciones escolares.

Godoy, M. (2006), de la Universidad de los Andes, investigó, elaboró y sustentó la tesis doctoral titulada “Constructos teóricos que fundamentan las competencias del docente universitario para la gestión del conocimiento en contextos virtuales de aprendizaje”. Esta investigación tuvo como propósito generar constructos teóricos que fundamenten las competencias del profesor(a) universitario(a) para la gestión del conocimiento en contextos virtuales de aprendizaje. El estudio se enmarcó dentro del paradigma cualitativo basado en un diseño propio. Se aplicó la entrevista en profundidad a docentes de las Universidades “Lisandro Alvarado” y “Simón Rodríguez” núcleo Barquisimeto, donde se desarrollan proyectos virtuales de aprendizaje. Para el análisis de la información se aplicó la técnica del Método Comparativo Constante de Glaser y Strauss en sus tres fases: Categorización abierta, axial y selectiva. El software Atlas le sirvió de apoyo operativo para lograr las categorizaciones. Se seleccionaron los conceptos, características y principios de cada uno de los constructos generados y sus respectivas competencias. De igual manera, se estableció la conceptualización de los aspectos teóricos que apoyan la investigación, es decir, se abordaron las características descriptivas del proceso de gestión del conocimiento, la percepción del término competencias y lo específico del contexto virtual de aprendizaje, partiendo de la concepción de avances que se han dado con la puesta en práctica de las nuevas tecnologías de información y comunicación. Los constructos generados fueron: (a) Diseño instruccional en contextos virtuales de aprendizaje, (b) Aprendizaje colaborativo, (c) Comunicación virtual, (d) Interacción en el proceso de gestión del conocimiento, (e) La motivación y las nuevas

tecnologías de información, (f) La innovación como actividad para organizar y reorganizar el conocimiento, (g) La gestión, planificación y administración del conocimiento, (h) El componente humano y afectivo en la interacción virtual.

2. Bases Teóricas

2.1 Estrategia

La palabra estrategia tiene un antecedente vinculado al ámbito militar pero que por su importancia fue incorporándose progresivamente a todos los ámbitos de la vida de los seres humanos. La raíz de la palabra estrategia proviene del griego *stratégia*, de *strátégos*, general, que significa el arte de dirigir (De Toro, 1968), por lo que es necesario contar con conocimiento suficiente, formular un plan de acción, direccionar todas las acciones tanto las previas como las de trabajo, posicionamiento, secuencia y acción.

Aplicada a las organizaciones, la estrategia ha sido definida de múltiples maneras, así tenemos que para Mintzberg, Quinn Voyer (1997) la estrategia es “el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.” (p.7). Para D’Alessio (2008) en cambio son “los caminos que conducen a la organización a la visión esperada,...cursos de acción para convertir a la organización en lo que quiere ser; es decir, caminos que le permitan alcanzar los objetivos de largo plazo.” (p.4). Johnson, et. al (2010),

definen a la estrategia como la “orientación y alcance a largo plazo de una organización.” (p. 3).

En este contexto se puede entender que cuando una estrategia va a ser implementada por una organización debe tener claramente establecidos los procedimientos, los mismos que deben estar en consonancia con las características de la organización. Los procedimientos definen las formas en que se va a implementar la estrategia. Por esta razón, Johnson et. al (2010) indica que el proceso estratégico implica la planificación e implementación de las estrategias en el seno de la propia organización. Posteriormente, se debe implementar una etapa de evaluación que permita el monitoreo y control que eventualmente pueden servir para realizar algunas correcciones al proceso estratégico si acaso las circunstancias lo requieren.

2.2 Planificación

Bajo las nuevas condiciones del desarrollo económico y social el mundo de los negocios se ha convertido en un mundo difícil, donde lo único cierto es el cambio, eso lo convierte en volátil, complejo y básicamente incierto. Estas características requieren de la utilización de herramientas que permitan minimizar el riesgo y maximizar el valor. En este contexto es que se hace imprescindible la planificación en la medida de que va a permitir reducir los riesgos de una acción a implementar pues gracias a ella se podrá anticipar sus consecuencias, de esta manera se podrá limitar el riesgo.

En el trabajo de un director o gerente la planificación deviene en algo fundamental, ya que, esta le permitirá conseguir los objetivos propuestos, en la medida de que planificar supone siempre la creación de una herramienta con la que se va a obtener resultados y maximizar el valor. La planificación se convierte así, en una herramienta de acción que nos permite decidir el rumbo que se va a tomar que se va a hacer; es decir supone crear un plan.

Algunas definiciones de planificación indican que es “una forma sistémica de administrar el cambio y crear el mejor futuro posible” Sorkin (citado en Ruiz, 2010, p. 29). Otras indican que “es el proceso mediante el cual una institución vislumbra su futuro y desarrolla los procesos y operaciones necesarias para realizar dicho futuro” Lozier (citado en Ruiz, 2010, p. 29). Según González et. al (2007), “la planificación puede ser definida como una actividad deliberada consistente en desarrollar un conjunto de posibles acciones adecuadamente articuladas para alcanzar un conjunto de metas” (p. 208).

A partir de estas definiciones Ruiz, (2010) sostiene que para alinear esfuerzos de manera participativa con resultados positivos es necesario un “sistema de planeación integral”. Este sistema de planeación se conoce como planeación estratégica.

2.3 Planificación Estratégica

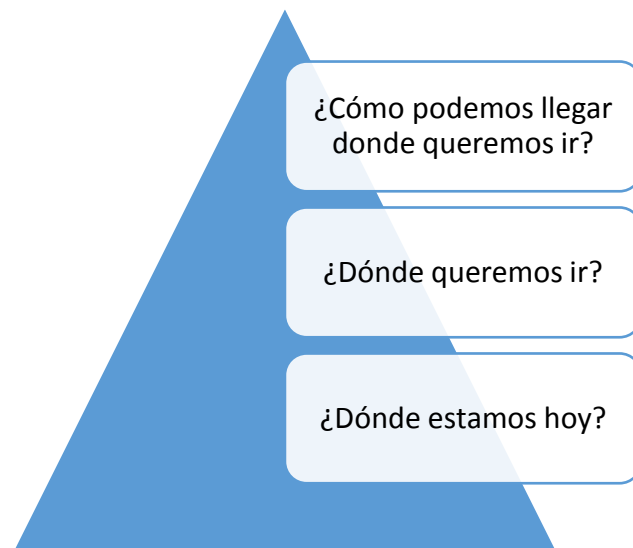
La planificación estratégica se ha convertido en los últimos tiempos en uno de los factores principales en la dirección estratégica de las organizaciones y es que esta planificación está asentada sobre dos grandes aspectos; la misión y la visión. De acuerdo a lo planteado por Ackoff (1999), la misión se plantea como finalidad todo aquello que la organización define realizar con el objetivo de prosperar y no simplemente como una estrategia para sobrevivir.

Bajo estas consideraciones se estima que la misión debe estar fundada a partir de los objetivos que la organización se ha trazado y que van a diferenciarla de las demás y que estos objetivos deben ser asumidos por todos los integrantes de esta organización. Desde este punto de vista la misión es la actividad que le da razón de ser a la organización. De acuerdo a lo planteado por David (1997), la misión se convierte en una suerte de declaración relativamente estable y duradera de objetivos que es la que finalmente va a distinguir a una organización de otras similares.

Por su parte el término visión tiene su origen en el verbo “ver”, que es la que finalmente le da su significado en tanto es la proyección que la organización se hace a largo plazo. Esta visión es necesaria de ser formulada pues sin ella no se tendría claridad para determinar si se está avanzando o no y mucho menos se tendría facilidades para reorientar y establecer las estrategias.

David (1997), menciona que la visión debe dejar claramente establecido lo que quiere ser la organización, por lo que deviene en fundamental mantener la constancia en todo el transcurso del proceso. Es cierto que la visión no es fácil establecerla, pues requiere de un alto sentido de la percepción del ambiente y de cuáles son las posibilidades de la organización. Por su parte la misión, debe estar en íntima relación con los valores y realidades, además, claro está, de establecer el alcance y las fronteras de la organización.

Por otro lado, según Cairo, (2003) la planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias. Según él la planificación estratégica comienza dando respuesta a las siguientes interrogantes:



Dichas interrogantes apuntan hacia la cumbre o éxito que representaría la cima del triángulo, pero antes debemos evaluar todo lo positivo que se tiene para encaminar la visión de negocio que se desee proyectar con la ayuda de un sinnúmero de estrategias que requerirían la participación de un equipo directivo junto a todo el personal porque ellos dan las directrices y determinan los objetivos y los redireccionan a todos los colaboradores, para que, se comprometan con los fines.

2.4 Componentes de la Planificación Estratégica

Según Bower, catorce son los procesos directivos básicos que forman los componentes con los cuales se puede adaptar un sistema directivo a cualquier tipo de negocio:

- ✓ Establecimiento de objetivos
- ✓ Estrategias de planeación
- ✓ Establecimiento de las metas
- ✓ Desarrollo de la filosofía de la empresa
- ✓ Establecer políticas
- ✓ Planear la estructura de la organización
- ✓ Proporcionar el personal
- ✓ Establecer los procedimientos
- ✓ Proporcionar las instalaciones
- ✓ Proporcionar el capital
- ✓ Establecer normas
- ✓ Establecer programas directivos y planes operacionales

- ✓ Proporcionar información controlada
- ✓ Motivar a las personas

De modo que, si se requiere brindar un servicio o producto de gran calidad se debería tomar en cuenta cada punto señalado líneas arriba y partir por una exploración o trabajo de campo, de modo que, practiquemos la empatía y logremos conectarnos con el sector que validará nuestro trabajo.

2.5 Etapas de la Planificación Estratégica

Según Garvin, cuatro son las etapas de planeación estratégica

- a. Análisis del entorno. Esta parte está enfocada en el diagnóstico para ver si la empresa es atractiva y que tan intensa es la competencia lo cual nos lleva a identificar las oportunidades y las amenazas. Sin dejar de lado un autodiagnóstico que permita identificar las fortalezas y debilidades, de modo que, se trabaje en ello para aprovechar todas las oportunidades que en el camino se presenten.
- b. Formulación. Toda empresa está definida por la misión (razón de ser), la visión (cómo pinta el futuro, como me veo, en unos 5, 10 o 20 años), finalmente la filosofía y los valores que son los principios que los caracterizan. Tomando en cuenta ello se formula la estrategia que se basa en objetivos, plan de acción, capacidades y recursos que permitirán concretizar la idea de mejora o cambio.
- c. Programación. Es periodo de transición entre la formulación y la puesta en acción orientado a las metas propuestas.

- d. Ejecución. Es llevar a cabo todo lo planificado comunicando las prioridades y dando seguimiento a cada uno de los logros o fracasos.

Considero que cada uno de las etapas propuestas por Garvin resultan efectivas en la medida que se lleven a cabo sistemáticamente, con mucha responsabilidad y compromiso, para ello, el equipo directivo debe liderar y fidelizar a sus colaboradores para que cumplan con lo asignado y en equipo logren las metas trazadas.

2.6 Modelos de la Planificación Estratégica

A continuación se relacionan diferentes modelos que han sido creados para la Planeación y Gestión Estratégica de una empresa, propuestos por varios autores.

A. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.

Etapas para el proceso de planeación estratégica:

1. Determinación de la misión o razón de ser.
2. Determinación de la estrategia.
3. Determinación de las tácticas.
4. Determinación de los proyectos.

B.- Dr. Carlos C. Martínez Martínez

Proceso formal de planeación estratégica.

1. Formulación de Metas
2. Identificación de objetivos y estrategias actuales
3. Análisis ambiental
4. Análisis de recursos

5. Identificación de oportunidades estratégicas
6. Determinación

C.- José R. Castellanos Castillo y Orlando A. García.

Modelo para el diseño de la estrategia.

1. Determinación de la misión.
- 2 Matriz FODA
- 3 Factores claves.
- 4 Escenario de actuación.
5. Determinar áreas de resultados.
- 6 Elaboración de objetivos.
7. Definición de estrategias
- 8 Plan de Acción.

D.- Jorga A. Ruso León.

Modelo del diseño de la estrategia

1. Determinación de la misión.
- 2 Matriz FODA.
3. Formulación de la visión
4. Determinar Áreas de Resultados Claves.
5. Elaboración de los objetivos.
- 6 Definición de las estrategias.
7. Plan de acción.
- 8 Diseño organizativo
9. Sistema de Control

Los modelos de la planificación estratégica tienen sus particularidades algunos son más concretos o aglutinantes u otros más precisos o específicos que cada empresa determina seguir a partir del cual ajusta cada uno de sus objetivos a

corto, mediano o largo plazo. Todos estos momentos son importantes lograrlos con gran objetividad para tener los resultados esperados.

2.7 El conocimiento

No cabe duda alguna que en las circunstancias actuales, la importancia del conocimiento en la gestión de las organizaciones está fuera de toda discusión y ha pasado a tener un rol principal al interior de las organizaciones, las cuales ven en el conocimiento la posibilidad real de poseer ventajas competitivas que les otorguen una mejor posición de mercado. El conocimiento es propio de los seres humanos, pero a pesar de crearse por los seres humanos no es necesariamente un bien exclusivo del individuo creador, por lo que Davenport y Prusak (2001, p. 6) señalan que el conocimiento organizacional no solo se encuentra en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales; incluso, hasta el que se encuentra alojado en las mentes de sus recursos humanos se considera también un bien propio de la organización.

Probst, Raub y Romhardt (2001), por su lado, destacan la importancia que tiene el conocimiento para la competitividad de las organizaciones. Así, estas orientan su desarrollo hacia la generación de nuevas habilidades, productos, ideas y procesos que puedan resultar más eficaces. Abarca además todas las actividades administrativas orientadas conscientemente a producir capacidades

que todavía no están presentes en la organización, y que además, pueden no estar tampoco fuera de esta.

Vendrell (2001), igualmente, considera que el conocimiento tiene un gran valor, porque los seres humanos crean a partir de él nuevas ideas, visiones e interpretaciones que aplican directamente al uso de la información y la toma de decisiones. Esta posición se puede ampliar afirmando que el valor del conocimiento depende fundamentalmente de su utilidad y funcionalidad para el desarrollo de las actividades organizacionales. El conocimiento es una mezcla fluida de la experiencia, valores, información contextual y visión experta que proporciona un marco teórico para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información (Davenport y Prusak, 2001).

El concepto de conocimiento es frecuentemente confundido o utilizado intercambiabilmente con los conceptos de datos o información. Sin embargo, es preciso entender con claridad la diferencia entre estos conceptos. Siguiendo a Davenport y Prusak (2001), los datos constituyen un conjunto de hechos objetivos y discretos, relativos a algún suceso o acontecimiento. Algunos ejemplos de datos pueden ser la cuota de mercado o la cantidad de clientes fidelizados. La información, en cambio, es entendida como un “mensaje”, por lo general en forma de documento o siguiendo un formato audiovisual. Obtenemos información de los datos al dotarlos de un contexto y un propósito. Solo tras asignarle significado a los datos, estos se convierten en información.

Sin embargo, faltaría un paso adicional para llegar al conocimiento. Siguiendo de nuevo el razonamiento de ambos autores, el conocimiento consiste en una combinación de experiencias, valores, información contextual y perspicacia, que proporciona o da pie a la consecución de un marco para la evaluación y adquisición de información y nuevas experiencias. Del mismo modo que los datos se convierten en información cuando un individuo les asigna un determinado valor o significado, la información se transforma en conocimiento cuando el individuo interpreta esta información en combinación con su propia experiencia y su base de conocimientos.

2.8 Gestión del Conocimiento

La globalización ha generado un inmenso reto a las organizaciones: resolver las problemáticas en un contexto donde prácticamente no hay fronteras y donde existe un alto grado de competencia a nivel mundial, creando nuevas necesidades, descubrimientos y más competitividad. Por ello, enfrentar esta dinámica requiere de un nuevo enfoque, uno que genere un cambio de mentalidad en la cultura de las organizaciones: la gestión del conocimiento.

Durante este tiempo, la Gestión del Conocimiento ha sufrido una evolución en su práctica y en la forma de concebirlo. Diversos autores lo conceptúan de formas diferentes: así por ejemplo, Carballo (2006) lo define de forma sintética, como el conjunto de prácticas, apoyadas en una serie de herramientas, técnicas y metodologías, que permiten a la empresa identificar cuáles son los

conocimientos más adecuados para llevar a cabo sus actividades presentes y desarrollar sus planes futuros; conseguir la disponibilidad de dichos conocimientos, dentro o fuera de la organización; proteger esos conocimientos garantizando su disponibilidad; y utilizarlos eficientemente.

Davenport y Prusak (2001) afirman, por su parte, que la gestión del conocimiento es el proceso sistemático de encontrar, seleccionar, organizar, extraer y presentar la información de manera que mejore la comprensión de un área específica de interés para los miembros de una organización. Para Nonaka (2000), la gestión del conocimiento es “la creación de conocimiento organizacional, el cual debe entenderse como la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Así es la clave del proceso a través del cual las firmas innovan”, (p. 85).

Según Maestre (2000), se trata del “conjunto de procedimientos, reglas y sistemas destinados a captar, tratar, recuperar, presentar y transmitir los datos, informaciones y conocimientos de una organización. La captación se puede realizar tanto desde el exterior como desde el interior de la organización. El objetivo es constituir un stock de conocimientos objetivados y sistemáticos, aplicables a las actividades de la organización por parte de sus empleados, independientemente de quien los haya generado, con el fin de mejorar su eficacia”, (p. 30).

Tal como se puede observar, no existe una única definición de gestión del conocimiento, pero, en general, y como se desprende de las definiciones citadas, la idea está relacionada con la captación y el uso del conocimiento de los individuos para que esté disponible como un recurso organizativo independiente. Desde este punto de vista, la gestión del conocimiento podría definirse como un proceso continuo de identificación, registro, accesibilidad y transferencia al conocimiento de valor para la organización. Su objetivo radica en hacer productivo el conocimiento existente en la organización, conectando a la gente adecuada con la información adecuada mediante herramientas, procesos y sistemas apoyados en tecnologías de la información.

Por otro lado, según Weig la gestión del conocimiento puede ser analizada desde tres perspectivas: la comercial, que se vincula con la inversión que se debería hacer con la finalidad de explotar el conocimiento; la gerencial, que se encargaría de organizar, dirigir y vigilar cada una de las actividades que se hiciesen en función del conocimiento; finalmente, la operativa que se proyecta a ampliar la experiencia en cuanto al manejo de la conducción de trabajos relacionados con el conocimiento.

2.9 Objetivos y beneficios de la Gestión del Conocimiento

López, (2011, p. 68), considerando las propuestas formuladas por Gradillas (2001), afirma que en la medida de que los objetivos de la gestión del

conocimiento son comunes a una serie de ciencias como la administración, la educación, la economía, etc., se pueden establecer de la siguiente manera:

- ✓ Analizar y detectar las necesidades de conocimiento, establecer los mecanismos y espacios necesarios para adquirir, almacenar, compartir y transferir el conocimiento en el equipo y distribuir el conocimiento en función de sus necesidades y preferencias.
- ✓ Potenciar y mejorar los flujos de conocimiento existentes en todos los procesos para incrementar la eficiencia en el trabajo cotidiano. Materializar la experiencia y el saber-hacer que los miembros del equipo han adquirido a lo largo de su trayectoria.
- ✓ Explotar el conocimiento existente del mejor modo posible. Hacer productivo el conocimiento existente a través de procesos de socialización, combinación, externalización e internalización.
- ✓ Renovar el conocimiento de las personas y de la organización por medio de procesos de aprendizaje. Este objetivo se encuentra muy próximo al planteamiento de aprendizaje continuo.
- ✓ Transformar el conocimiento de las personas en capital estructural de la organización. El conocimiento individual debe tornarse colectivo para que las organizaciones puedan dar un servicio eficiente.
- ✓ Alinear la estrategia de la entidad con las capacidades, sea con las ya existentes y/o con las nuevas que surgen. Para aprovechar las nuevas oportunidades, las organizaciones deben conocer sus competencias actuales.

Es necesario señalar que existen otros objetivos cuando se trata del desarrollo de la Gestión de Conocimiento con fines empresariales. Fontalvo, Quejada y Puello (2011, p. 82), citando a Pavez, (2000), señalan que estos objetivos complementarios serían:

- ✓ Formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.
- ✓ Implantar estrategias orientadas al conocimiento.
- ✓ Promover la mejora continua de los procesos de negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento.
- ✓ Monitorizar y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento.
- ✓ Reducir los tiempos de ciclos en el desarrollo de nuevos productos, o mejora de los ya existentes, y reducir el desarrollo de soluciones a los problemas.
- ✓ Reducir los costes asociados a la repetición de errores.

El cumplimiento de estos objetivos debe traer como consecuencia el logro de beneficios para la organización, como por ejemplo:

- ✓ El incremento de los niveles de satisfacción de los miembros del equipo, al aumentar cuantitativamente y cualitativamente su nivel de conocimiento individual.

- ✓ Reducción del tiempo de aprendizaje al disponer de unas fuentes fiables y actualizadas de conocimiento y posibilitar la creación de un círculo de conocimiento de aprendizaje individual a través del conocimiento del grupo.
- ✓ Creación de un entorno proclive a la innovación. El "pozo de conocimiento" que se va generando, hace cada vez más sabio al equipo y lo posiciona a la vanguardia para acometer, en mejores condiciones, procesos de innovación.

2.10 Dimensiones de la Gestión del Conocimiento

Las dimensiones propuestas y que serán analizadas a lo largo del presente estudio son las siguientes:

- Creación del conocimiento: implica exploración, combinación y el descubrimiento de conocimiento mediante el hacer. A través de conexiones intuitivas de las ideas o de la interacción con otros miembros, los individuos crean nuevos conocimientos al interior de la organización.
- Compartir conocimiento: se produce cuando los individuos al interior de una organización sociabilizan el conocimiento, el cual, al ser compartido, se incrementa y se hace más valioso, pues las sinergias producidas

hacen que el total del conocimiento alcanzado sea mayor cuantitativa y cualitativamente que los conocimientos individuales sumados.

- **Aplicar conocimiento:** esto significa convertir el conocimiento en un resultado valioso para la organización, en tanto aplicar conocimientos puede llevar a crear productos y servicios innovadores, así como también generar ideas que permitan una mejor toma de decisiones estratégicas. Mayores niveles de innovación se pueden alcanzar en las organizaciones incrementando el flujo de información de fuentes internas y externas. La aplicación de los conocimientos adquiridos a la práctica solo se puede producir si se ponen en marcha procesos de transferencia. La transferencia del conocimiento o de la habilidad adquirida se define como la utilización del conocimiento adquirido en una situación para realizar una tarea que es novedosa para el individuo.
- **Creatividad organizacional:** es el proceso por el cual se designa una visión de lo que es factible. Esto implica descubrimiento, pensar en forma imaginativa y una manera sistemática para resolver problemas en las distintas áreas funcionales de la empresa. La idea creativa es lo que genera algo nuevo y esta dependerá de la personalidad de la persona, pues no todos tienen el mismo grado de creatividad. Por ello que se dice que una idea creativa destruye el *statu quo*. Las empresas buscan que sus empleados generen iniciativas rompedoras de ciertas normas (de preferencia no las de las empresas).

- **Cultura Organizacional:** se trata de una parte fundamental de cualquier grupo social, pues todos los grupos humanos organizados, coordinados y dirigidos hacia un objetivo común, como las organizaciones, poseen cultura. Por cultura se puede entender el proceso de socialización que se da dentro de una organización a través de una objetivación social. No existe organización sin una cultura propia, que identifique, distinga y oriente su accionar y modos de hacer, rigiendo sus percepciones y la imagen que los agentes externos (consumidores, por ejemplo) tengan de ella. Las manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis, a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural en una organización.
- **Innovación en la Organización:** para Nonaka y Takeuchi (2000), la innovación continua de la empresa es vital y depende en buena parte del nuevo conocimiento que sea capaz de generar. Ciertamente, la mejora y desarrollo de la capacidad de innovación va a demandar el incremento de la base de conocimientos de la empresa. Además, esos conocimientos necesarios pueden ser de diversos tipos. Por ejemplo, la empresa debe conocer en todo momento las necesidades del mercado, en tanto que cualquier innovación solamente tendrá éxito si se adecua a los requerimientos de los clientes. Además de este conocimiento del mercado, la empresa debe conocer, como ya comentamos, las tecnologías disponibles que pueden mejorar su capacidad de innovación.

- **Información Interna:** es para las empresas una herramienta indiscutible de gestión en tanto es la información gradual y seleccionada que permite a todos sus integrantes, poseer un adecuado conocimiento de cuantos temas les afecten personal y profesionalmente. (Zapata 1993). La comunicación interna implica destacar la importancia de escuchar comprender y comunicarse con el personal, la comunicación oral es y será insustituible, pero también se debe contar con ágiles mecanismos de comunicación escrita o vía internet. (Pinillos, 1996).
- **Información Externa:** La comunicación exterior con clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general es vital para la organización, Ongallo (2000). Aunque la comunicación externa quede vinculada a departamentos tales como relaciones públicas y prensa, marketing, investigación de mercados, comunicación corporativa, etc. todos los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización. Cuando aumenta el sentimiento de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran las relaciones laborales, transmiten una imagen positiva hacia fuera.

2.11 Definición de Términos Básicos

- **Aprendizaje Organizacional.** Senge (2004) sostiene que la

organización que aprende se centra en la gestión del intercambio del conocimiento a todos los niveles, jerárquicos y funcionales de la empresa. Este tipo de organización empresarial asume que el conocimiento acumulado en los empleados solo tiene valor si fluye, de individuo a individuo; de grupo a grupo; de organización a organización.

- **Calidad.** Es alcanzar o exceder con valor agregado las expectativas de los clientes, calidad requiere conformidad con los requerimientos del cliente a través de servicios y productos, sin desperdicios ni defectos. Con calidad obtenemos satisfacción del cliente, nuevos procesos, menos pérdidas en ventas y desperdicios, bajan los costos de producción y se incrementan la participación en el mercado.
- **Conocimiento:** Se lo interpreta como el hecho de saber, conocer o dominar determinada actividad, situación, tarea, etc. en base a la información, experiencia, valores y creencias que posee el o los individuos, dentro de un ambiente determinado.
- **Cultura Organizacional:** Es la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima

organizacional así como por la interrelación y mutua influencia que exista entre estos.

- **Desempeño.** El desempeño es toda acción realizada o ejecutada por un individuo, en respuesta, de lo que se le ha designado como responsabilidad y que será medido en base a su ejecución. “Lo que define el desempeño es la evaluación del desempeño del individuo y que para maximizar la motivación, la gente necesita percibir que el esfuerzo que ejerce, conduce a una evaluación favorable del desempeño y que esta guiará a las recompensas que valorará”.
- **Desarrollo Organizacional:** Es un cambio planeado que permite conocer y sistematizar los comportamientos de las personas para afrontar y dirigir en mejor forma los cambios y vencer la resistencia que provoca en las personas y en los grupos coexistentes.
- **Estrategia:** Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.
- **Gestión del conocimiento:** Es la disciplina que promueve la generación, colaboración y utilización del conocimiento para el aprendizaje organizacional, generándole nuevo valor y elevando el nivel

de competitividad con miras a alcanzar sus objetivos con eficiencia y eficacia.

- **Gestión del Talento Humano:** Conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos.
- **Motivación:** La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad; es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin, en caso contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida del interés y al significado del objetivo o lo que es lo mismo; la imposibilidad de conseguirlo. La motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación.
- **Planificación estratégica:** proceso formal diseñado para apoyar a la institución a identificar y mantener una alineación con los elementos más importantes de su entorno

CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Operacionalización de Variables

Variables	Concepto	Dimensiones	Indicadores
Planificación estratégica	Proceso formal diseñado para apoyar a la institución a identificar y mantener una alineación con los elementos más importantes de su entorno	Proceso de planificación	Plan anual, recursos, necesidades, solución de problemas
		Visión	Pensar el futuro, intereses, objetivos posibles, orientación
		Misión	Evaluación de resultados, calidad, Tics, capacitación
		PEI	Presupuesto, equipo, gestión, currículo, conocimiento
		FODA	Actividades críticas,

			oportunidades, desarrollo profesional
Gestión del Conocimiento	Es la disciplina que promueve la generación, colaboración y utilización del conocimiento para el aprendizaje organizacional, generándole nuevo valor y elevando el nivel de competitividad con miras a alcanzar sus objetivos con eficiencia y eficacia	Creación de conocimiento	Generación, capacitación y optimización del conocimiento,
		Compartir conocimiento	Intercambio, transferencia de información y experiencias positivas
		Aplicar conocimiento	Incorporación y optimización de conocimientos y tecnología
		Creatividad Organizacional	Fomentar nuevas ideas, autonomía laboral, resolución de problemas
		Innovación en la organización	Apertura hacia el cambio, nuevas ideas, recompensas hacia lo nuevo
		Confianza en la organización	Clima de apertura, ayuda, colaboración, estilo de dirección, justicia
		Información Interna	Comunicación interna, canales de comunicación horizontal
		Información Externa	Información a la comunidad educativa, canales adecuados

2. Tipificación de la Investigación

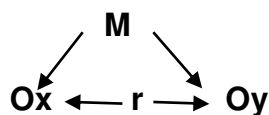
De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014) el método que corresponde a la siguiente investigación es el método descriptivo debido a que *“los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”* (p. 92), por lo cual

estos estudios pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren. Pueden integrar las mediciones o información de cada una de dichas variables o conceptos para decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés.

2.1 Diseño de Investigación

La presente investigación utiliza un diseño no experimental correlacional, Hernández, Fernández y Baptista (2014), en tanto su propósito es describir, pero no las variables individuales sino las relaciones entre ellas, sean estas puramente correlacionales o relaciones causales. En estos diseños lo que se mide es la relación entre variables en un tiempo determinado.

Las variables se interrelacionan bajo el siguiente esquema:



M = Representa la muestra de estudio

Ox = Representa los datos de la Planificación Estratégica

Oy = Representa los datos de la Gestión del conocimiento

r = Indica el grado de correlación entre ambas variables

3. Estrategia de Prueba de Hipótesis

La prueba de hipótesis seguirá los siguientes pasos:

1. En principio se planteó las hipótesis de investigación, tanto la general como las específicas.
2. Se especificó el nivel de significancia, que en la estadística está claramente definida: * $p < ,05$ ** $p < ,01$ *** $p < ,001$
3. Se determinó el tamaño de la muestra
4. Se determinó la prueba estadística a utilizar considerando los resultados del test de Kolgomorov smirnov que nos indicaran que existe o no una distribución normal para definir los estadísticos paramétricos o no paramétricos que se utilizaran.
5. Se recolectaran los datos y se llevaron a una base de datos en el paquete estadístico SPSS y luego se procedió a efectuar los análisis estadísticos respectivos.
6. Se contrastaron los resultados con las fuentes teóricas y las investigaciones antecedentes.

4. Población y Muestra

4.1 Población

La población estuvo constituida por la totalidad de los docentes de las Academias Saco Oliveros y que en total suman 101.

4.2 Muestra

El diseño de la muestra es no probabilístico de tipo intencionado en tanto es el investigador quien ha seleccionado de manera voluntaria el lugar en el que se trabajó y además ha establecido el tamaño de la muestra la misma que estuvo constituida por la totalidad de los docentes de las Academias Saco Oliveros, lo que la convierte en una muestra de tipo censal.

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA

Tabla 1

Composición de la muestra por Sexo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	49	48,5
Femenino	52	51,5
Total	101	100,0

Como se puede apreciar en la Tabla 1, los docentes varones son 49 lo que representa el 48,5% de la muestra y las docentes mujeres son 52 lo que representa el 51,5% de la muestra total.

Tabla 2

Distribución de la Muestra por Estado Civil

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	25	24,8
Casado	59	58,4
Conviviente	17	16,8

Total	101	100,0
--------------	-----	-------

En la Tabla 2 se puede apreciar que los docentes están distribuidos de la siguiente manera: 25 son solteros, 59 son casados y 17 son convivientes.

Tabla 3

Composición de la muestra por Rango de Edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
28 – 32	29	28,7
33 – 37	12	11,9
38 – 42	28	27,7
43 – 47	17	16,8
48 a +	15	14,9
Total	101	100,0

Tal como se puede apreciar en la Tabla 3, el número de sujetos de la muestra que se encuentran en los rangos de edad de 28 a 32 años es de 29, de 33 a 37 años es de 12, los de 38 a 42 años es de 28, los de 43 a 47 años es de 17 y los de 48 a más años es de 15.

Tabla 4

Composición de la muestra por Academia Saco Oliveros de Procedencia

Academia	Frecuencia	Porcentaje
Arenales	25	24,8
Bertonelli	25	24,8
Jhonson	13	12,9
Ceres	13	12,9
Unger	25	24,8

Total	101	100,0
--------------	-----	-------

Tal como se puede apreciar en la Tabla 4, el número de docentes de la academia Saco Oliveros sede Arenales es de 25, mientras que los de la sede Bertonelli es de 25, los de la sede Jhonson es de 13, los de la sede Ceres es de 13 y los de la sede Unger es de 25.

5. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

En el estudio se utilizarán diferentes técnicas como el análisis de documentos, las cuales serán aplicadas durante todo el proceso de investigación, así como el fichaje, que se utilizará para la recolección de información primaria y secundaria con propósitos de redacción del marco teórico, también se utilizará la encuesta que se tomará como la principal fuente de recopilación de datos.

En la presente investigación se utilizarán dos cuestionarios uno para evaluar la planificación estratégica y otro para evaluar la gestión del conocimiento, los mismos que serán aplicados entre los docentes de las Academias Saco Oliveros.

Cuestionario de Planificación estratégica

Ficha Técnica

Autor : Manuel Torres Valladares

País : Perú

Año : 2015

Versión : Original en idioma Español.

Administración : Colectiva e individual.

Duración : 15 minutos (aproximadamente).

Objetivo : Medir la planificación estratégica

Dimensiones : Contiene:

- Proceso de planificación
- Visión
- Misión
- PEI
- FODA

Tabla 5

Análisis generalizado de la Confiabilidad de la Prueba de Planificación Estratégica

Ítems	Media	D. E.	ritc
Proceso de planificación	13,41	1,98	0,72
Visión	13,54	1,83	0,79
Misión	13,94	1,66	0,69
PEI	13,47	1,90	0,71
FODA	13,97	1,69	0,77
Alfa de Cronbach = 0,89 *			

*** $p < 0.01$

N = 101

Los resultados del análisis generalizado de la confiabilidad de la prueba de Planificación Estratégica, incluyendo las áreas como si fueran ítems, permiten apreciar que las correlaciones ítem-test corregidas son superiores a 0,20, lo que nos indica que los ítems son consistentes entre sí. El análisis de la confiabilidad por consistencia interna a través del coeficiente Alfa de Cronbach asciende a 0,89, lo que permite concluir que la prueba de Planificación Estratégica presenta confiabilidad.

Tabla 6

Análisis de la Validez de Constructo de la Prueba de Planificación Estratégica

Ítems	Media	D. E.	Factor
Proceso de planificación	13,41	1,98	0,69
Visión	13,54	1,83	0,77
Misión	13,94	1,66	0,66
PEI	13,47	1,90	0,67
FODA	13,97	1,69	0,74
Varianza Explicada			70,48%
<p>Medida de adecuación del muestreo de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,76</p> <p>Test de Esfericidad de Bartlett = 318,506***</p>			

*** $p < .001$
N = 101

Los resultados permiten denotar que la medida de adecuación del muestreo de Kaiser-Meyer-Olkin alcanza un valor de 0,76 que puede considerarse como adecuado, mientras que el test de esfericidad de Bartlett presenta un valor que es significativo, lo que nos indica que los coeficientes de correlación entre los ítems son lo suficiente elevados como para continuar con el análisis factorial.

Se aprecia que existe un solo factor que explica el 70,48% de la varianza total. Estos hallazgos nos permiten e indican que la prueba de Planificación Estratégica presenta validez de constructo.

Cuestionario de Gestión del Conocimiento

Ficha Técnica

Nombre : Cuestionario de Gestión del Conocimiento

Autor : Pedraja Liliana

Año : 2009

Procedencia : Universidad de Antioquia

Administración : Individual o Colectiva

Duración : Sin tiempo limitado. Aproximadamente 25 minutos.

Significación: Se trata de ocho grandes escalas independientes (Creación del conocimiento, Compartir conocimiento, Aplicar conocimiento, Creatividad en la organización, Innovación en la organización, Confianza en la organización, Información Interna e Información Externa), que evalúan la gestión del conocimiento que se produce regularmente en una institución, tanto a nivel de

adquisición y transferencia de la información como de la facilitación de la misma.

Tabla 7

Análisis Generalizado de Confiabilidad del Inventario de Gestión del Conocimiento

Ítems	M	D.E.	ritc
Creación de conocimiento	20,27	3,20	0,87
Compartir conocimiento	20,18	3,29	0,90
Aplicar conocimiento	20,15	2,82	0,84
Creatividad en la organización	20,39	3,10	0,85
Innovación en la organización	19,85	3,41	0,92
Confianza en la organización	20,27	3,15	0,86
Información Interna	19,90	3,28	0,88
Información Externa	19,96	3,37	0,91
Alfa de Cronbach = 0,97*			

* $p < ,05$
N = 101

Los resultados permiten apreciar que las correlaciones ítem-test corregidas son superiores a 0,20, lo que nos indica que los ítems son consistentes entre sí. El análisis de la confiabilidad por consistencia interna a través del coeficiente Alfa de Cronbach asciende a 0,97, el cual es significativo, lo que permite concluir que el Inventario de Gestión del Conocimiento presenta confiabilidad.

Tabla 8***Análisis de la Validez de Constructo del Inventario de Gestión del Conocimiento***

Ítems	M	D.E.	Factor
Creación de conocimiento	20,27	3,20	0,82
Compartir conocimiento	20,18	3,29	0,86
Aplicar conocimiento	20,15	2,82	0,78
Creatividad en la organización	20,39	3,10	0,80
Innovación en la organización	19,85	3,41	0,88
Confianza en la organización	20,27	3,15	0,80
Información Interna	19,90	3,28	0,83
Información Externa	19,96	3,37	0,88
Varianza Explicada			83,14%
Medida de Adecuación del Muestreo de Kaiser Meyer-Olkin = 0,95			
Test de Esfericidad de Bartlett = 979,367 ***			

*** $p < ,001$
N = 101

Los resultados permiten denotar que la medida de adecuación del muestreo de Kaiser-Meyer-Olkin alcanza un valor de 0,95 que puede considerarse como adecuado, mientras que el test de esfericidad de Bartlett presenta un valor que es significativo, estos hallazgos nos indica que los coeficientes de correlación entre los ítems son lo suficiente elevados como para continuar con el análisis factorial.

Se aprecia que existe un solo factor que explica el 83,14% de la varianza total. Este hallazgo permite concluir que el Inventario de Gestión del Conocimiento presenta validez de constructo.

6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Una vez recopilados los datos a través de los instrumentos diseñados, para este fin, estos fueron procesados, es decir expresados y tratados estadísticamente lo que nos permitió llegar a conclusiones en relación con las hipótesis planteadas. En la presente investigación se desarrollaron los siguientes pasos:

- Registro o codificación de los datos recogidos.
- Tabulación
- Lectura e interpretación de los resultados
- Contrastación de los resultados con la hipótesis de la investigación
- Elaboración de las conclusiones.

Los datos obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos antes indicados, recurriendo a los informantes o fuentes también ya indicadas, fueron incorporados al programa computarizado SPSS y con ello se elaboraron informaciones como cuadros con precisiones porcentuales.

Los estadísticos que se emplearon teniendo en cuenta las características de la muestra y el nivel de las variables serán los siguientes:

Media aritmética: Es una medida de tendencia central que permite determinar el promedio de los puntajes obtenidos. Es el resultado de la suma de las calificaciones, divididas entre el número de personas que responden.

$$\bar{X} = \frac{\sum \bar{x}}{N}$$

Coeficiente de correlación de Spearman: En estadística, el coeficiente de correlación de Spearman, ρ (rho), es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas. Para calcular ρ , los datos son ordenados y reemplazados por su respectivo orden.

El estadístico ρ viene dado por la expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde:

r_s = coeficiente de correlación de Spearman

D^2 = Cuadrado de las diferencias entre X e Y

N = número de parejas

Esta fórmula es una definición alternativa, muy cómoda, de la correlación de Spearman. El coeficiente de correlación de Spearman suele designarse con la letra griega Rho.

La interpretación de coeficiente de Spearman es igual que la del coeficiente de correlación de Pearson. Oscila entre -1 y +1, indicándonos asociaciones negativas o positivas respectivamente, 0 cero, significa no correlación pero no independencia.

Prueba U de Mann-Whitney: En estadística la prueba U de Mann-Whitney, es una prueba no paramétrica aplicada a dos muestras independientes, cuyos datos han sido medidos al menos en una escala de nivel ordinal. Fue propuesto inicialmente en 1945 por Wilcoxon para muestras de igual tamaño y extendido tanto en cuanto a muestras de tamaño arbitrario como en otros sentidos por Mann y Whitney en 1947. El test es virtualmente idéntico a la realización de una prueba paramétrica ordinaria T de dos muestras en los datos después de haber ordenado las muestras combinadas.

La prueba calcula el llamado estadístico U que viene dado por la siguiente expresión:

$$U_1 = R_1 - \frac{n_1(n_1 + 1)}{2}$$

$$U_2 = R_2 - \frac{n_2(n_2 + 1)}{2}$$

o por otra expresión equivalente a esta (donde se obtienen cambiados los valores de U_1 y U_2):

$$U_1 = n_1 n_2 - \frac{n_1(n_1 + 1)}{2}$$

$$U_2 = n_1 n_2 - \frac{n_2(n_2 + 1)}{2}$$

donde n_1 y n_2 son el tamaño respectivo de cada muestra; R_1 y R_2 es la suma de los rangos en la muestra 1 y 2. De entre los valores U_1 y U_2 , tomará el valor del estadístico U el mínimo valor de entre ambos.

CAPÍTULO IV: TRABAJO DE CAMPO Y PROCESO DE CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS

1. Presentación, Análisis e Interpretación de los datos

1.1 Prueba de bondad de ajuste de Kolmogorov Smirnov

Tabla 9

Test de Bondad de Ajuste a la Curva Normal de Kolmogorov-Smirnov de la prueba de Planificación Estratégica

Variable	Media	D. E.	K-SZ	Sig.
Proceso de planificación	13,41	1,98	,154	,000***
Visión	13,54	1,83	,146	,000***
Misión	13,94	1,66	,213	,000***
PEI	13,47	1,90	,145	,000***
FODA	13,97	1,69	,134	,000***

N = 101

Los resultados presentados en la Tabla 9 indican que las distribuciones de los puntajes de las áreas de la prueba de Planificación Estratégica presentan estadísticos K-S Z que no son estadísticamente significativos, por lo que podemos concluir que no presentan una adecuada aproximación a la curva normal. Es por ello que se pueden utilizar contrastes estadísticos no paramétricos en el análisis de los datos de la investigación (Siegel y Castellan, 1995).

Tabla 10

Test de Bondad de Ajuste a la Curva Normal de Kolmogorov-Smirnov de la Gestión del Conocimiento

Ítems	M	D.E.	K-SZ	Sig.
Creación de conocimiento	20,27	3,20	,127	,000***
Compartir conocimiento	20,18	3,29	,155	,000***
Aplicar conocimiento	20,15	2,82	,134	,000***
Creatividad en la organización	20,39	3,10	,142	,000***
Innovación en la organización	19,85	3,41	,151	,000***
Confianza en la organización	20,27	3,15	,175	,000***
Información Interna	19,90	3,28	,146	,000***
Información Externa	19,96	3,37	,182	,000***

N = 101

Los resultados del análisis exploratorio de los datos (ver tabla 10), en lo que se refiere a la forma de distribución, efectuado a través del test de bondad de

ajuste a la curva normal de Kolmogorov-Smirnov, indica que en todas las variables estudiadas, se obtienen coeficientes K-S Z que son estadísticamente significativos, por lo que se puede concluir que no se presentan adecuadas aproximaciones a la curva normal, por lo que es factible utilizar para el análisis de los datos, estadísticas no paramétricas (Siegel y Castellan, 1995).

1.2 Análisis Correlacionales

Hi: Existe una relación significativa entre la Planificación estratégica y la gestión del conocimiento en docentes de las Academias Saco Oliveros 2017

Tabla 11

Análisis de Correlación (rho de Spearman) entre la Planificación Estratégica y la Gestión del conocimiento

Variables	Gestión del conocimiento
Planificación Estratégica	0,72***

* p < ,05 ** p < ,01 *** p < ,001
N = 101

Los resultados presentados en la Tabla 11 nos indican que existen correlaciones significativas entre las variables en estudio ($r = 0,72$), lo que nos permite dar por aceptada la hipótesis general de investigación.

Hi: Existe una relación significativa entre la dimensión Proceso de planificación de la Planificación Estratégica y la Gestión del conocimiento en docentes de las Academias Saco Oliveros 2017

Tabla 12

Análisis de Correlación (rho de Spearman) entre la dimensión Proceso de Planificación de la Planificación Estratégica y la Gestión del conocimiento

Variables	Gestión del conocimiento
Proceso de Planificación	0,60***

* p < ,05 ** p < ,01 *** p < ,001
N = 101

Los resultados presentados en la Tabla 12 nos muestran que la dimensión proceso de planificación se correlaciona de manera significativa ($r = 0,60$), con la gestión del conocimiento, lo que nos permite dar por aceptada la primera hipótesis específica de investigación.

Hi: Existe una relación significativa entre la dimensión Visión de la Planificación Estratégica y la Gestión del conocimiento en docentes de las Academias Saco Oliveros 2017

Tabla 13

Análisis de Correlación (rho de Spearman) entre la dimensión Visión de la Planificación Estratégica y la Gestión del conocimiento

Variables	Gestión del conocimiento
Visión	0,69***

* p < ,05 ** p < ,01 *** p < ,001
N = 101

Los resultados presentados en la Tabla 13 nos muestran que la dimensión proceso de planificación se correlaciona de manera significativa ($r = 0,69$), con la gestión del conocimiento, lo que nos permite dar por aceptada la segunda hipótesis específica de investigación.

Hi: Existe una relación significativa entre la dimensión Misión de la Planificación Estratégica y la Gestión del conocimiento en docentes de las Academias Saco Oliveros 2017

Tabla 14

Análisis de Correlación (rho de Spearman) entre la dimensión Misión de la Planificación Estratégica y la Gestión del conocimiento

Variables	Gestión del conocimiento
Misión	0,56***

* p < ,05 ** p < ,01 *** p < ,001
N = 101

Los resultados presentados en la Tabla 14 nos muestran que la dimensión proceso de planificación se correlaciona de manera significativa ($r = 0,56$), con la gestión del conocimiento, lo que nos permite dar por aceptada la tercera hipótesis específica de investigación.

Hi: Existe una relación significativa entre la dimensión PEI de la Planificación Estratégica y la Gestión del conocimiento en docentes de las Academias Saco Oliveros 2017

Tabla 15

Análisis de Correlación (rho de Spearman) entre la dimensión PEI de la Planificación Estratégica y la Gestión del conocimiento

Variables	Gestión del conocimiento
PEI	0,59***

* p < ,05 ** p < ,01 *** p < ,001
N = 101

Los resultados presentados en la Tabla 15 nos muestran que la dimensión proceso de planificación se correlaciona de manera significativa ($r = 0,59$), con la gestión del conocimiento, lo que nos permite dar por aceptada la cuarta hipótesis específica de investigación.

Hi: Existe una relación significativa entre la dimensión FODA de la Planificación Estratégica y la Gestión del conocimiento en docentes de las Academias Saco Oliveros 2017

Tabla 16

Análisis de Correlación (rho de Spearman) entre la dimensión FODA de la Planificación Estratégica y la Gestión del conocimiento

Variables	Gestión del conocimiento
FODA	0,60***

* $p < ,05$ ** $p < ,01$ *** $p < ,001$
N = 101

Los resultados presentados en la Tabla 16 nos muestran que la dimensión proceso de planificación se correlaciona de manera significativa ($r = 0,60$), con la gestión del conocimiento, lo que nos permite dar por aceptada la quinta hipótesis específica de investigación.

Hi: Existen relaciones significativas entre las dimensiones de la Planificación Estratégica y las dimensiones de la Gestión del conocimiento en docentes de las Academias Saco Oliveros 2017

Tabla 17

Análisis de Correlación (rho de Spearman), entre las dimensiones de la Planificación Estratégica y las dimensiones de la Gestión del conocimiento

Variables	CreaC	ComC	ApliC	Creat	Innov	Conf	Infl	InfE
Proceso de planificación	0,60**	0,61**	0,55**	0,55**	0,55**	0,54**	0,51**	0,59**
Visión	0,67**	0,69**	0,55**	0,63**	0,64**	0,64**	0,67**	0,68**
Misión	0,54**	0,60**	0,39**	0,48**	0,55**	0,52**	0,56**	0,57**
PEI	0,54**	0,60**	0,49**	0,51**	0,54**	0,48**	0,52**	0,57**
FODA	0,55**	0,64**	0,49**	0,49**	0,56**	0,51**	0,60**	0,59**

* $p < ,05$ ** $p < ,01$ *** $p < ,001$

N = 171

CreaC = Creación de conocimiento, ComC = Compartir conocimiento, ApliC = Aplicar conocimiento, Creat = Creatividad en la organización, Innov = Innovación en la organización, Conf = Confianza en la organización, Infl = Información Interna, InfE = Información Externa

El análisis de correlación realizado, utilizando el estadístico no paramétrico rho de Spearman y presentados en la Tabla 13, informan la existencia de correlaciones positivas en todos los casos, lo que nos permite dar por aceptada la sexta hipótesis específica de investigación. Las correlaciones que alcanzan mayor valor son:

- ✓ Proceso de planificación con Compartir conocimiento ($r = 0,61$) y con Creación de conocimiento ($r = 0,60$).
- ✓ Visión con Compartir conocimiento ($r = 0,69$) y con Información Externa ($r = 0,68$).
- ✓ Misión con Compartir conocimiento ($r = 0,60$) y con Información Externa ($r = 0,57$).
- ✓ PEI con Compartir conocimiento ($r = 0,60$) y con Información Externa ($r = 0,57$).

- ✓ FODA con Compartir conocimiento ($r = 0,64$) y con Información Interna ($r = 0,59$).

2. Proceso de Prueba de Hipótesis

Siendo la presente investigación de carácter descriptivo correlacional con dos variables claramente establecidas, se procedió, en principio, a determinar la muestra y el tamaño de la misma la que quedó conformada por 101 docentes de cinco sedes de las academias Saco Oliveros. A los docentes de la muestra se les aplicó el Cuestionario de Planificación Estratégica y el Cuestionario de Gestión del Conocimiento en días previamente determinados con las autoridades de las academias y aproximadamente a las mismas horas.

Todos los datos recolectados fueron introducidos a una base de datos en el paquete estadístico SPSS y después de establecer sus niveles de normalidad, fueron procesados con la prueba estadística rho de Spearman, la que reveló la existencia de correlaciones significativas entre las variables en estudio. Posteriormente, se realizó la contrastación de las hipótesis.

2.1 Contrastación de Hipótesis

Hi: Existe una relación significativa entre la Planificación Estratégica y la Gestión del conocimiento en docentes de las Academias Saco Oliveros 2017.

Los resultados presentados en la Tabla 11, revelan que existe una correlación de 0,72 lo que significa la existencia de un nivel de significancia del 99.99% y a

un nivel de 0,001 lo que también demuestra que los resultados, al ser significativos, son generalizables a la población de estudio por lo que se acepta la hipótesis general de investigación planteada.

Hi: Existe una relación significativa entre la dimensión Proceso de Planificación de la Planificación Estratégica y la Gestión del conocimiento en docentes de las Academias Saco Oliveros 2017.

Los resultados presentados en la Tabla 12, nos muestran que si existe una relación significativa entre la dimensión Proceso de Planificación de la Planificación Estratégica y la Gestión del conocimiento. En ese sentido se valida la primera hipótesis específica planteada.

Hi: Existe una relación significativa entre la dimensión Visión de la Planificación Estratégica y la Gestión del conocimiento en docentes de las Academias Saco Oliveros 2017.

Como se puede apreciar en la Tabla 13, si existe una relación significativa entre la dimensión Visión de la Planificación Estratégica y la Gestión del conocimiento. En ese sentido, se valida la segunda hipótesis específica planteada.

Hi: Existe una relación significativa entre la dimensión Misión de la Planificación Estratégica y la Gestión del conocimiento en docentes de las Academias Saco Oliveros 2017.

Como se puede apreciar en la Tabla 14, si existe una relación significativa entre la dimensión Misión de la Planificación Estratégica y la Gestión del conocimiento. En ese sentido se valida la tercera hipótesis específica planteada.

Hi: Existe una relación significativa entre la dimensión PEI de la Planificación Estratégica y la Gestión del conocimiento en docentes de las Academias Saco Oliveros 2017.

Los resultados presentados en la Tabla 15, nos muestran que si existe una relación significativa entre la dimensión PEI de la Planificación Estratégica y la Gestión del conocimiento. En ese sentido se valida la cuarta hipótesis específica planteada.

Hi: Existe una relación significativa entre la dimensión FODA de la Planificación Estratégica y la Gestión del conocimiento en docentes de las Academias Saco Oliveros 2017.

Los resultados presentados en la Tabla 16, nos muestran que si existe una relación significativa entre la dimensión FODA de la Planificación Estratégica y la Gestión del conocimiento. En ese sentido se valida la quinta hipótesis específica planteada.

Hi: Existen relaciones significativas entre las dimensiones de la Planificación Estratégica y las dimensiones de la Gestión del conocimiento en docentes de las Academias Saco Oliveros 2017.

Como se puede apreciar en la Tabla 17, si existe una relación significativa entre las dimensiones de la Planificación Estratégica y las dimensiones de la Gestión del conocimiento. En ese sentido se valida la sexta hipótesis específica planteada.

3. Discusión de los Resultados

En el desarrollo del presente trabajo de investigación se tuvo mucho cuidado en observar cada uno de los pasos que se deben dar en el proceso investigativo de tal manera que se pueda garantizar la validez de los resultados. Para ello se tuvo cuidado en acceder adecuadamente a la muestra y aplicar los instrumentos garantizando su anonimato. Por otro lado, los instrumentos de evaluación que se han utilizado en la presente tesis han debido pasar todos los criterios de validez y confiabilidad que se exigen en estos casos. Así tenemos que el cuestionario de planificación estratégica es confiable en la medida que el coeficiente Alfa de Cronbach obtuvo un valor total de 0,89 el cual se puede calificar como alto. En cuanto a la validez, el resultado del análisis estadístico indica que la prueba está conformada por un solo factor que en general explica el 70,48% de la varianza total. Por otra parte, tenemos que la medida de adecuación del muestreo de Kaiser-Meyer-Olkin alcanza un valor de 0,76 que puede considerarse como adecuado, mientras que el test de esfericidad de Bartlett presenta un valor que es significativo.

En lo que respecta al cuestionario de gestión del conocimiento, todos los ítems forman parte de dicho cuestionario, y corresponden a cada una de las subescalas asignadas por su autora. El coeficiente Alfa de Cronbach obtuvo un valor total de 0,97 el cual se puede calificar como alto, lo cual indica que la escala es confiable.

Los resultados del análisis estadístico de la prueba indican que está conformada por un solo factor, que explica el 83,14% de la varianza total. Por otra parte tenemos que la medida de adecuación del muestreo de Kaiser-Meyer-Olkin alcanza un valor de 0,95 que puede considerarse como adecuado, mientras que el test de esfericidad de Bartlett presenta un valor que es significativo.

En lo que respecta a la hipótesis general de investigación “Existe una relación significativa entre la Planificación Estratégica y la Gestión del conocimiento en docentes de las Academias Saco Oliveros 2017” los resultados obtenidos y que se expresan en la tabla 11 indican que existen correlaciones entre las variables en estudio, por lo que podemos afirmar que la citada hipótesis ha sido respaldada. Estos resultados confirman las investigaciones realizadas por Ramírez, Y. (2015), con su tesis doctoral “El planeamiento estratégico y su relación con la calidad de gestión en las instituciones educativas públicas del nivel primario de Chorrillos-Lima, 2013”, Huamán, O. (2014), quien desarrolló la tesis “Gestión del Conocimiento y Práctica Profesional Docente en docentes de la Red de aprendizaje N° 1 Comas”, Pedraglio, D. (2013) quien presentó la

tesis “Gestión del conocimiento en el sector construcción”, Pérez-Soltero, A., et al (2013), quien presenta la investigación “Un diagnóstico de la gestión del conocimiento en las pymes del sector restaurantero para identificar áreas de mejora en sus procesos productivos”, Ibarra, A. (2012) quien presentó la tesis de magíster “Planeamiento estratégico y su relación con la gestión de la calidad de la Institución Educativa Kumamoto I N° 3092- Puente Piedra-Lima- año 2011”, Bracho, K. y Carruyo, N. (2011), quienes publican la investigación “Planificación estratégica y gestión del gerente educativo en instituciones de educación primaria”, Fuentes-Morales, B. (2009) “la gestión de conocimiento en las relaciones académico- empresariales. Un nuevo enfoque para analizar el impacto del conocimiento académico”, Encina Fretes, R. (2009) “La gestión del conocimiento en la Facultad de Ciencias Económicas – Sede Regional Itapúa”, Morales Morgado, E. (2008), “Gestión del conocimiento en sistemas E-Learning, basado en objetos de aprendizaje, cualitativa y pedagógicamente definidos”, quienes resaltan la importancia que tiene hoy en día la planificación estratégica y la gestión del conocimiento en las diversas instituciones, particularmente las educativas. En esta línea Dunorme (2012), considera que “la planificación estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen”, (p. 22). Por otra parte Cornella, (1997) y Paños, (1999) señalan que la gestión del conocimiento es un proceso que debe iniciarse en los centros educativos, para ayudar a identificar,

seleccionar, organizar, diseminar y transferir información y experiencia. En este proceso la docencia debe aprender a identificar y manejar tanto la planificación estratégica como el conocimiento, de tal manera que pueda utilizarlo en provecho de la institución y de los propios estudiantes.

Se debe considerar, siguiendo a Armijo (2011), que “la planificación estratégica es un proceso continuo que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias. En el sector privado, las organizaciones tienen señales de su desempeño a través de indicadores claros, tales como las utilidades, los retornos sobre la inversión, las ventas, etc. Los indicadores entregan información valiosa para la toma de decisiones respecto del curso de las estrategias, validándolas o bien mostrando la necesidad de efectuar un ajuste. En las organizaciones públicas, las señales no son tan claras, y el diseño de indicadores que permitan monitorear el curso de las estrategias, es un desafío permanente”, (p. 15).

Desde estos puntos de vista la planificación estratégica tiene que ver fundamentalmente, con las grandes decisiones que se deben tomar, pues tiene que ver con los grandes objetivos estratégicos que van a dar lugar a la Misión y la Visión. Esto convierte a la planificación estratégica en el elemento marco para desarrollar los mecanismos control y seguimiento, además de la constante evaluación, de los objetivos planteados. En palabras sencillas, el control de la gestión pasa necesariamente por establecer claramente un proceso de planificación estratégica.

En este contexto la planificación estratégica va a significar cambio, y todo proceso de cambio no es sencillo de hacer ni de asumir. Se trata de todo un concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa, donde se integran todos los recursos: capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo, y a su gente, haciendo uso de una comunicación efectiva y eficiente para lograr los objetivos de la organización.

Los nuevos esquemas gerenciales reflejan la forma como la organización piensa, opera y exige entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que cree un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa, basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; así como un equipo de trabajo que participe en las acciones de la organización; nos referimos, por tanto, a una cultura empresarial, con nuevos rasgos, que facilite la interacción con el entorno.

En este contexto la capacitación continua del personal docente es un elemento fundamental para apoyar la creación de un programa orientado al fortalecimiento del sentido de compromiso del personal hacia la institución, cambiar actitudes y fomentar la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Una serie de elementos básicos distinguen la cultura corporativa tradicional en contraposición a los que son necesarios incentivar en la cultura orientada al conocimiento, patrones que responden a exigencias totalmente diferentes y que potencian la introducción de nuevas filosofías o enfoques de trabajo en beneficio de la organización, la productividad, innovación y la competitividad.

4. Adopción de Decisiones

A lo largo del presente trabajo de tesis se ha expuesto la importancia de la planificación estratégica en la medida de las nuevas condiciones del trabajo y del desarrollo empresarial, no permite el posicionamiento y crecimiento de una organización, sino se cuenta con un planeamiento estratégico que señale con claridad el rumbo que ha de seguir, dejando claramente establecido la visión y misión empresarial.

Por otro lado, el conocimiento y su gestión en el mundo académico se ha convertido en un punto central de cara a los cambios que se deben desarrollar necesariamente y de manera urgente en el sistema educativo, no solo por la formación que debe brindar a los nuevos ciudadanos y profesionales, sino también porque es necesario adecuarse a los constantes cambios que se producen en el mundo y que de alguna manera, determina la educación que se requiere.

En términos generales, se puede decir que estas son las ventajas que le brinda a las instituciones poder adoptar una filosofía del conocimiento y la implementación de una planificación estratégica pues a partir de ellas se va a clarificar todo el propósito institucional y enrumbará a las organizaciones hacia los objetivos trazados. La organización podrá trabajar con personas que respeten lo que son y respeten el trabajo de los demás y esta armonía generada en las relaciones no dejarán otro resultado más que comprometerse con el objetivo común del grupo al que sienten que pertenecen por la valoración que se les da.

CONCLUSIONES

1. Los resultados logrados nos permiten concluir que existe una relación significativa entre la Planificación Estratégica y la Gestión del conocimiento en docentes de las Academias Saco Oliveros.
2. El análisis de los resultados nos muestran que la dimensión Proceso de planificación de la Planificación Estratégica se relaciona de manera significativa con la Gestión del conocimiento de los docentes de las Academias Saco Oliveros.
3. El análisis de los resultados nos muestran que la dimensión Visión de la Planificación Estratégica se relaciona de manera significativa con la

Gestión del conocimiento de los docentes de las Academias Saco Oliveros.

4. El análisis de los resultados nos muestran que la dimensión Misión de la Planificación Estratégica se relaciona de manera significativa con la Gestión del conocimiento de los docentes de las Academias Saco Oliveros.
5. El análisis de los resultados nos muestran que la dimensión PEI de la Planificación Estratégica se relaciona de manera significativa con la Gestión del conocimiento de los docentes de las Academias Saco Oliveros.
6. El análisis de los resultados nos muestran que la dimensión FODA de la Planificación Estratégica se relaciona de manera significativa con la Gestión del conocimiento de los docentes de las Academias Saco Oliveros.
7. El análisis de los resultados nos muestran que las dimensiones de la Planificación Estratégica se relacionan significativamente con las dimensiones de la Gestión del conocimiento en los docentes de las Academias Saco Oliveros.

RECOMENDACIONES

1. A partir de los hallazgos obtenidos en este estudio, se sugiere que se realicen nuevas investigaciones con enfoques tanto cualitativos, como cuantitativos, a fin de obtener mayores datos que nos permitan desarrollar y aplicar modelos de planificación estratégica y de gestión del conocimiento, que permitan elevar la calidad de los docentes y de la propia institución, objeto del presente estudio.
2. Toda institución educativa que tenga a la calidad como uno de sus objetivos básicos, está obligada a promover actividades que permitan el aprendizaje permanente de sus docentes. Sin embargo estas actividades deben ser planificados estratégicamente, de manera que los docentes puedan asumirla con total responsabilidad. Es por ello que se sugiere, no solo efectuar el planeamiento estratégico, sino y en lo fundamental, aplicarlo ordenadamente durante todo el periodo educativo.
3. Desarrollar planes que permitan la transferencia de conocimientos entre docentes ya que el desarrollo institucional pasa necesariamente porque los docentes puedan compartir el conocimiento y a partir de ello solucionar problemas diversos dentro de la institución educativa.

4. La sociedad de información es también una sociedad de aprendizaje por lo que es necesario capacitar a los docentes para que hagan un mayor y mejor uso de las tecnologías de información y comunicación, de manera que les permita actualizarse permanentemente y mantener constante comunicación con sus alumnos.

5. Para que la planificación estratégica pueda formar parte de la organización educativa tiene que existir un esfuerzo por parte de las personas que la integran, fomentando la cultura de planificación como factor central, teniendo muy claro cuál es la visión y misión de la organización.

Referencias Bibliográficas

- Ackoff, R. (1999). Cápsulas de Ackoff-Administración en pequeñas dosis, Edit. Limusa, México.
- Alavi, M. y Leidner, D. (2003). *Sistemas de gestión del conocimiento: cuestiones, retos y beneficios, en Sistemas de gestión del conocimiento. Teoría y práctica*. Editor Stuart Barnes, Colección Negocios, Thompson Editores, España.
- Armijo, M. (2009). Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Publicaciones. ILPES. Serie Manuales N° 69. Santiago de Chile.
- Bracho, K. y Carruyo, N. (2011). Planificación estratégica y gestión del gerente educativo en instituciones de educación primaria. Revista Praxis No. 7 2011 ISSN: 1657-4915 Págs. 13 - 29 Santa Marta, Colombia.
- Bueno, E. (1998) El Capital Intangible como clave estratégica de la competencia actual. *Boletín de estudios económicos*, vol 53, n°164, pp. 207-229.
- Bueno, E (1999). Gestión de conocimiento, aprendizaje y capital intelectual. *Boletín del club Intellect N° 1*. Madrid.
- Carballo, R. (2006). *Innovación y gestión del conocimiento*. Madrid. Ed. Díaz de Santos.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Editorial Mc Graw Hill, México.
- Correa, G.; Rosero, S. y Segura, H. (2008). Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para la Escuela Interamericana de Bibliotecología. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 85-107.
- Davenport, T.; Prusak, P. (2001). *Conocimiento en acción: Como las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires. Ed. Pearson Education, S.A.
- David, F. Conceptos de Administración Estratégica, Edit. Pearson Educación, 5ª. Edición, México.

- Dumorne, K. (2012). Diagnóstico económico-financiero y planificación estratégica de tres centros de acopio de leche vinculados al centro de gestión de Paillaco, región de los ríos, Chile, estudio de casos. Tesis de Maestría. Universidad Austral de Chile.
- Fontalvo, T.; Quejada, R. y Puello, J. (2011). La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento. *Revista Dimensión empresarial* - Vol. 9 No. 1, Enero-Junio de 2011, págs. 80-87
- Hernández, Fernández y Baptista (2014). *Metodología de la Investigación*. México. Ed Mc Garw Hill.
- Huamán, O. (2014). *Gestión del Conocimiento y Práctica Profesional Docente en docentes de la Red de aprendizaje N° 1 Comas*. Tesis Maestría. Universidad Nacional Federico Villarreal.
- Karsten, K. (2006). El Concepto de la Sociedad del Conocimiento. *Revista Bibliográfica de Geografía*, Universidad de Barcelona.
- León, M. (2009). Panorámica sobre la medición del conocimiento organizacional. *ACIMED*, 19(6).
- León, S.; Ponjuán, D.; Rodríguez, C. (2006). *Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento*. Recuperado el 11 de Marzo de 2015 de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2161210>
- Matturro, G. (2010). *Modelo para la gestión del conocimiento y la experiencia integrada a las prácticas y procesos de desarrollo software*. Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Madrid.
- Monereo, C.; et al (2009) Ser un docente estratégico: cuando cambiar la estrategia no basta. *Cultura y Educación*, 21(3), 1-20.
- Morales, A. (2011). Propuesta de un plan estratégico gerencial en la planificación educativa dirigida a los directores de la escuela básica. *ARJÉ Revista de Postgrado FACE-UC*. Vol. 5 N° 9. Julio-Diciembre 2011 / 35-63. Venezuela.
- Nonaka y Takeuchi (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México. Editorial Oxford University Press.

- Peluffo, A.; Catalán, C. (2002). Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. Santiago de Chile. *Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social- ILPES, Serie de Manuales* nº 22.
- Peña, P. (2001) *To know or not to be. Conocimiento: El oro gris de las organizaciones*. Madrid: Fundación DINTEL.
- Pérez-Montoro, M. (2009). *Gestión del conocimiento en las organizaciones. Fundamentos, metodología y praxis*. España. Ediciones Trea, S.L.
- Pérez-Soltero, A.; Leal, V.; Barcelo, M. (2010). Un diagnóstico sobre los Procesos de la Gestión del Conocimiento en una Empresa del Sector Restaurantero en el Noroeste de México, *Memorias del 1º Congresso de Engenharia de Produção da Região Sul, CONEPROSUL*, Joinville, Brasil, Sep. 22-24, 2010.
- Pérez-Soltero, A., et al (2011). *Diagnóstico de los procesos de la gestión del conocimiento: Caso de una empresa del sector restaurantero del noroeste de México*. *Produção em Foco*, 1(1): 1-23.
- Pérez-Soltero, A., et al (2013), Un diagnóstico de la gestión del conocimiento en las pymes del sector restaurantero para identificar áreas de mejora en sus procesos productivos. *Omnia Science*. IC, 2013 – 9(1): 153-183 – Online ISSN: 1697-9818 – Print ISSN: 2014-3214
- Probst, G.; Raub S.; Romhardt, K. (2001). *Administre el Conocimiento: Los Pilares del éxito*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. (2010). *Administración*. México. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Rodríguez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: Una aproximación teórica. *Educación* 37: 25-39. Barcelona.
- Santos, A. (1999). *Planeamientos Estratégicos*. Caracas, Venezuela: Ediciones Gente Gerente.